团队工作重塑的形成与影响机制*

王桢

（中国人民大学劳动人事学院，北京，100872）

摘 要 团队工作重塑是影响团队有效性的关键性因素。基于工作设计理论和团队运作模型，提出了一个关于团队工作重塑的前因后果的理论模型，旨在建立团队工作重塑的逻辑关系网络。首先，对团队工作重塑的概念和内涵进行分析，并探讨测量工具的维度。接着从多层分析视角，考察领导行为、工作特征、团队人格构成、人力资源管理系统对团队工作重塑的影响，以及团队主动性动机状态中介作用。最后分析团队工作重塑对团队有效性的作用机制。

关键词 团队工作重塑;团队主动性动机;团队有效性;工作设计

分类号 B849:C93

1 问题提出

随着信息技术的高速发展和经济全球化的不断深入，环境复杂性日益增强，对组织应变性提出了更高的要求。企业必须快速地进行管理方式的变革，不断开发高质量的新产品和服务投放市场，从而在激烈的竞争中建立竞争优势。这不仅需要管理层的智慧和洞察，更需要充分激发员工和团队的主动性(Parker & Bindl, 2017)。另一方面，随着社会经济发展，中国企业员工的知识水平和自主性需求不断提升，对工作的价值判断正在发生改变，员工更希望工作符合兴趣，能充分发挥自身优势，实现个人价值诉求(侯烜方， 李燕萍， 涂乙冬, 2014)。中国企业需要顺势而为，更加关注员工需求，激发员工工作动机，以实现组织绩效(田启涛, 关浩光， 2017)。

在组织管理方面，组织通过工作设计提升员工工作动机，进而实现良好的个体、团队和组织绩效（Oldham & Hackman, 2010)。工作设计主要关注组织对工作、任务和角色的建构、制定与修正，通过这些改变对个人、群体和组织产生积极影响（Parker, Morgeson, & Johns, 2017)。但是传统的工作设计采取自上而下的方式，员工参与机会少，主动性并没有得到充分发挥（Oldham & Fried, 2016)。此外，工作设计的应用对象是该工作岗位上的全体员工，并没有考虑新方案对个体员工的适用性（Grant & Parker, 2009)。而且大多数工作设计模型要求管理者付出大量时间去帮辅员工，但实际上管理者在这方面很少有足够的时间投入，难以做到持续良好的工作设计（Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013)。随着环境和工作内容快速变化，员工自主性不断增强，传统的工作设计的有效性正面临着较大挑战（Tims,

* 收稿日期：2019-09-03
国家自然科学基金面上项目(71971211)；教育部人文社会科学研究青年基金项目(18YJC630192)。
通信作者：王桢，Email: wangz@ruc.edu.cn

Bakker, & Derks, 2012）。为了应对快速变化的工作环境，需要充分发挥员工的个人主动性，根据自身需要自发改变工作特征，提升工作绩效和工作满意度。因此 Wrzesniewski 和 Dutton（2001）提出了工作重塑（job crafting）的概念。两位学者将工作重塑定义为员工自发地对工作的任务边界和人际边界进行实质或认知上改变的行为（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。工作重塑从提出到现在的十几年的时间，围绕着工作重塑的概念和内涵、影响因素、影响效果等方面逐渐产出较多理论和实证研究成果（Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017; Zhang & Parker, 2019; 田喜洲, 彭小平, 郭新宇, 2017）。

但是过去工作重塑的研究主要集中在个体层次，对团队工作重塑缺乏关注（Zhang & Parker, 2019; 王颖, 江新会, 田思雨, 2019）。团队工作重塑（或合作性工作重塑）是指团队成员通过密切协作和沟通共同决定改变工作内容或方式（Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009）。相比个体层面工作重塑丰富全面的研究，目前文献中仅有若干篇实证论文对团队工作重塑进行了零星探讨（比如 Leana et al., 2009; Tims, Bakker, Derks, & Van Rhenen, 2013;McClelland, Leach, Clegg, & McGowan, 2014）。研究者们对团队工作重塑的概念内涵、测量方法、前因变量、作用机制等研究的很不够。这种研究不足的情况迫切需要得到改变，因为从管理现实和理论研究角度，都很有必要对团队工作重塑进行系统研究。

首先，团队工作重塑是组织中的普遍现象。在现代组织中，团队逐渐成为基础的工作单元。组织通过团队完成复杂的工作任务，增加组织柔性，提高整体绩效(Mathieu, Hollenbeck, Knippenberg, & Ilgen, 2017)。实际工作中员工较少在完全独立的环境下工作，通常需要协作共同完成任务，个体的工作重塑行为会对团队中其他人的工作产生影响。因此员工不能只考虑个人工作重塑，而需要和他人共同讨论工作重塑的方式（McClelland et al., 2014）。因此在实际应用中，团队工作重塑在组织比较普遍。

其次，团队工作重塑可能较有利于组织需求。个体工作重塑和团队工作重塑有一定区别，团队工作重塑不等于个体工作重塑的加总（Leana et al., 2009）。个体工作重塑由员工个人主导，目的是达到更好的个人-工作匹配，实现个人工作的意义感和价值感。但是个体工作重塑是自利性的目的，如果个人目标与组织目标不一致，员工工作重塑就可能对集体带来负面影响（Tims, Bakker, & Derks, 2015）。而团队工作重塑的实施主体是团队成员整体，由团队成员共同对团队工作的边界进行改变和塑造，能够更好地实现团队整体利益（Tims et al., 2013）。因此，团队工作重塑符合组织的需求，能够在组织利益和个体利益之间达到更好的平衡。

再次，团队工作重塑是目前团队研究中的前沿。由于任务复杂性和环境不确定性不断提高，组织要求其团队能够在工作中发挥积极性和主动性（Harris & Kirkman, 2017）。因此团队工作重塑也成为组织激发团队活力、提升团队绩效的重要方式。但是 Oldham 和 Hackman（2010）指出，“当工作设计不适合团队作业，比如团队任务设计有误、团队缺乏足够的支持时，团队往往仍会接受并被动执行”。这种情况会对团队绩效乃至组织绩效产生负面影响。

因此有必要考察团队工作重塑的形成机制和作用效果。

总体而言，团队工作重塑研究仍处在起步阶段，本研究聚焦于团队工作重塑，对其开展系统研究。本研究首先对团队工作重塑的概念内涵进行分析，并开发相应测量工具。接着基于团队运作模型，采用纵向追踪与横断研究相结合的方法，采用多层分析视角，考察领导行为、工作特征、团队人格构成、人力资源管理系统对团队工作重塑的影响，并探讨团队主动性动机状态在其中的中介作用。然后分析团队工作重塑对团队有效性的作用机制，进而建立团队工作重塑的逻辑关系网络。其研究结果不仅能够对工作设计和团队研究做出显著理论贡献，也对建设高效团队具有重要的现实意义。

2　研究现状

2.1 工作重塑的概念内涵

工作重塑的概念内涵一直存在争议。目前基本可以分为北美学派和欧洲学派。在北美学派中，Wrzesniewski 和 Dutton（2001）基于角色理论最早正式提出了工作重塑（job crafting）的概念。她们认为工作重塑定义是员工自发地对工作的任务边界和人际边界进行实质或认知上改变的行为。Wrzesniewski 和 Dutton（2001）认为工作重塑包括三个维度：（1）任务重塑（task crafting），指员工增加或减少工作任务，扩大或缩小任务范围，或者改变工作方式；（2）关系重塑（relational crafting），指在组织内外，员工改变与工作中人际关系的质量与数量；（3）认知重塑（cognitive crafting），指员工改变对工作的认识与价值判断。

在欧洲学派中，Tims 和 Bakker (2010)以工作要求—资源模型（Bakker & Demerouti, 2017）为基础，将工作重塑定义为员工为了平衡工作要求和工作资源，根据自身能力与需求偏好做出的行为改变。Tims 和 Bakker（2010）划分了三种工作重塑类型：一是提高工作资源水平，即员工通过提高工作资源水平的方式来应对工作要求;二是降低工作要求水平，即当工作要求超出了他们的能力，员工降低工作要求的水平以保持自己的健康；三是提高工作要求水平，指员工如果认为自己的工作并没有提供足够的机会来发挥自己的才能，那么他们就会创造更多的工作挑战。后来 Tims 等(2012)通过因素分析进一步将工作重塑分为四类：增加结构性工作资源，增加社会性工作资源，增加挑战性工作要求，减少妨碍性工作要求。

近年来，工作重塑的研究者希望整合这两个学派对于工作重塑定义和结构的不同观点。研究者指出促进性-防御性（promotion-prevention）调节焦点理论或者趋近性-回避性（approach-avoidance）动机理论可以作为新的工作重塑的整合框架（Bruning & Campion, 2018; Zhang & Parker, 2019）。这两个理论视角接近，对于整合不同的工作重塑定义提供了较好的理论基础。比如 Bruning 和 Campion（2018）认为工作重塑可以分为趋近型和回避型两种方式。在一项元分析研究中，Lichtenthaler 和 Fischbach（2019）将工作重塑分为促进性工作重塑（promotion-focused）和防御性工作重塑（prevention focused）。在最近一个综述研究中，Zhang 和 Parker（2019）同样将工作重塑分为趋近型和回避型两种方式。Bind, Unsworth,

Gibson, 和 Stride（2019）同样基于调节焦点理论，将工作重塑分为促进性工作重塑和防御性工作重塑两种形式。基于以上研究，我们发现工作重塑的概念存在一定的争议性，有必要采取新的框架对其进行整合，其中调节焦点理论提供了一个有益的整合方向。

2.2 工作重塑的前因变量和结果变量

工作重塑的前因变量基本上可以分为以下四类：个体差异类特征、工作特征、动机、外部社会情境因素（Zhang & Parker, 2019）。在个体差异类特征方面，个体促进性调节焦点和促进性工作重塑有正相关（Bipp & Demerouti, 2015; Rudolph et al., 2017）。Rudolph 等（2017）的元分析表明，主动性人格、外向性、责任心和开放性和促进性工作重塑有正相关。在工作特征方面，工作自主性、工作扩大化、职业发展机会、任务完整性、任务重要性、领导支持等，都和促进性工作重塑有正相关（Rudolph et al., 2017）。在情境变量方面，研究表明高承诺人力资源管理系统（比如丰富的培训、授权、决策参与等）和促进性工作重塑有正向相关（Meijerink, Bos-Nehles, & de Leede, 2018）。此外，研究表明领导行为是影响个体工作重塑的重要情境变量。研究发现，授权型领导、服务型领导、员工导向性领导都和促进性工作重塑有正向相关（Lichtenthaler & Fischbach, 2019）。

对于防御性工作重塑前因变量的考察发现，主动性人格、责任心、开放性、工作投入、工作自主性和防御性工作投入负相关。防御性调节焦点、神经质和工作倦怠和防御性工作重塑正相关（Hakanen, Peeters, & Schaufeli , 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017）。但是需要注意的是，促进性工作重塑和防御性工作重塑并不是一个变量的两端，而是独立的两种工作重塑类型。因此，也有一些变量同时对两者都有正向影响，包括宜人性、促进性焦点、防御性焦点和直接型领导等（Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017）。

工作重塑的结果变量基本可以分为以下四个方面：个体态度、个体行为、个体幸福体验以及其他结果指标（Zhang & Parker, 2019）。实证研究表明，促进性工作重塑和工作绩效、工作投入、工作满意度、主观幸福感、积极情感等有正相关，并且和工作倦怠、抑郁、身体疾病等负相关（Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017）。此外，职业发展领域的研究表明促进性工作重塑和可雇佣性、职业胜任力、职业满意度、客观晋升等都存在正相关关系（Akkermans & Tims, 2017）。对防御性工作重塑的研究表明，防御性工作重塑和工作投入和工作满意度负相关，和工作压力正相关（Rudolph et al., 2017）。Petrou 和 Demerouti（2015）的纵向研究表明，防御性工作重塑和情绪衰竭有交互影响效应。此外，Demerouti，Bakker 和 Halbesleben（2015）研究表明防御性工作重塑员工倾向于减少工作要求，因此会破坏绩效达成。元分析的结果也表明防御性工作重塑和绩效有负相关，并且和离职意向正相关（Rudolph et al., 2017）。

总体而言，目前工作重塑的前因变量和结果变量研究比较丰富，建立了良好的基础。但

是大多数研究只考察了较为直接的前因变量到工作重塑，工作重塑到结果变量之间的关系，但是对其中更深层次的中介机制缺乏考察。此外大多数研究基于横截面设计，因此对因果关系推断力不够。对于我国目前的工作重塑研究的检索发现，虽然我国已经有一些前沿学者开始对工作重塑进行研究，但目前为止多数研究还局限于对国外研究的介绍和评述，我国组织情景下的实证研究及工作重塑内在作用机制的详尽阐述相对还比较欠缺。

2.3 团队工作重塑的研究现状

团队工作重塑是工作重塑研究中的新概念，但是这种现象在工作重塑领域较早就被认可。Wrzesniewski 和 Dutton（2001）在提出工作重塑的概念时主要指员工个体的重塑行为，但是她们认为工作是人们在一定的动机驱使下，通过与其他人沟通和协作最终完成组织所要求的任务。因此工作重塑本身即包含着和工作情境中他人的互动和影响。员工个体的工作重塑，会对工作场所的同事产生影响。后来 Leana 等(2009)在个人工作重塑(individual job crafting) 的基础上，首次提出了合作工作重塑(collaborative job crafting)的概念，它是指团队成员通过密切协作和沟通共同决定如何改变工作内容或方式。考虑到社会镶嵌(social embeddedness)的成分，Leana 等（2009）认为团队成员身处同样的情境，从事相似的工作任务，经历共同的事件，并相互交流和分享知识。 因此，团队成员会密切协作去重塑工作的任务、关系或认知边界（Leana, et al., 2009）。后来学者对此现象有不同的命名，比如 Tims 等（2013）称之为团队工作重塑，并将其操作化为团队整体增加结构资源、增加社会资源、增加挑战性要求、减少阻碍性要求四类行为。我们借鉴前人研究，将这种现象命名为团队工作重塑，并将其定义为团队成员共同对团队工作的任务边界和人际边界进行实质或认知上改变的行为。

目前仅有少量学者对团队工作重塑进行了研究。Leana 等（2009）开创性地提出团队工作重塑概念，并对团队工作重塑进行实证研究。基于 62 个幼儿看护中心团队和 232 位幼儿教师的研究表明，团队工作重塑和个体工作重塑是两个不同的概念。工作决定自主性和团队工作重塑正相关。在影响结果方面，团队工作重塑和团队绩效、满意度、承诺存在正相关。这个研究首先界定了团队工作重塑概念，拓展了工作重塑的适用范围。这一视角的概念为工作环境、工作特征等对工作重塑影响研究奠定了理论基础，但它没有对团队工作重塑的驱动因素进行深入探讨。而且 Leana 等（2009）研究具有较强的样本特殊性，幼儿园教师群体的团队工作重塑行为较难直接应用到一般企业中。

Tims 等（2013）等基于 54 个团队研究表明，团队工作重塑和团队绩效有正相关，团队工作投入在两者之间起中介作用。团队工作重塑通过影响个体工作重塑，进而影响个体工作投入和个体工作绩效。Mäkikangas，Aunola，Seppälä 和 Hakanen（2016）年采用了 Tims 等（2013）同样的团队工作重塑量表，在芬兰团队中发现团队工作重塑和团队绩效正相关，并且团队工作重塑调节了个体工作投入和知觉到的团队绩效之间的关系。需要注意的是，Tims

等（2013）的量表中有些题目并不能够很好地反映团队工作重塑中需要团队整体通过沟通共同改变工作边界这个核心特点。

McClelland 等（2014）对 242 个呼叫中心团队进行了研究。研究结果发现，即使在低控制感的工作环境下，也存在团队工作重塑的机会。团队工作重塑和团队成员工作投入、团队绩效正相关。团队工作重塑通过影响团队控制、互依性和团队集体效能感，进而影响团队成员工作投入，最终对团队绩效产生影响。但是该研究采用了横截面取样设计，因此对于变量的因果关系推断不强。

团队工作重塑的前因变量研究更少。Mäkikangas，Bakker 和 Schaufeli（2017）采用了日记法研究方法，考察每日团队工作重塑的前因变量。研究表明，在团队内层次，团队工作自我效能和团队成员积极情感和每日团队工作重塑正相关；在团队间和团队内层次，团队支持性氛围和关系型领导和每日团队工作重塑正相关。但是这个研究样本为女性占主导的康复团队，变量在团队间水平缺乏足够差异性，因此使团队间的影响作用不显著。

2.4 目前存在的研究问题

总体而言，团队工作重塑研究仍处在起步阶段，尚存在一些问题。首先，团队工作重塑的概念操作化有待清晰，具体包括哪些维度，仍需进一步探讨。此外，目前团队工作重塑的测量工具比较不足，现有测量工具的样本特异性较高，较难运用到一般性的企业团队。有一些测量则直接的将个体层面问卷移用到团队层面，缺乏较为系统的问卷开发和信效度验证程序。

其次，团队工作重塑的形成机制不够明确，深层中介机制有待探讨。目前来看，只有极少研究考察了团队工作重塑的前因变量，并且也只是做了简单的直接关系探讨。团队构成、工作特征、领导行为等变量对于团队工作重塑形成的深层次中介机制，目前基本属于空白区域。而跨层面考察组织层面因素对于团队工作重塑的研究，目前并未检索到相关研究。

再次，团队工作重塑的作用机制不够明确。以往团队工作重塑的结果变量研究比较少，而且多采用横截面研究范式。这些研究虽然试图证明团队工作重塑的作用机制，但是它们在因果关系推断上的说服力是不强的。这些研究也都建议未来的研究采用纵向研究，排除共同方法变异带来的误差，以便更好证明变量之间的因果关系。因此，纵向研究方法将是团队工作重塑研究领域今后的一个重点。

本研究聚焦于团队工作重塑，对其开展系统研究。本研究首先对团队工作重塑的概念内涵进行分析，并开发相应测量工具。接着基于团队运作模型，采用纵向追踪与横断研究相结合的方法，采用多层分析视角，考察领导行为、工作特征、团队人格构成、组织人力资源管理系统对团队工作重塑的影响，并探讨团队主动性动机状态在其中的中介作用。然后分析团队工作重塑对团队有效性的作用机制，进而建立团队工作重塑的逻辑关系网络。其研究结果不仅能够对工作设计和团队研究做出显著理论贡献，也对建设高效团队具有重要的现实意

义。

3 研究构想

本研究聚焦于分析团队工作重塑的概念内涵、前因变量和结果变量，进而建立团队工作重塑的逻辑关系网络。本研究具体包括三个研究。研究一考察团队工作重塑的概念内涵，开发有效的团队工作重塑测量工具。研究二探讨团队工作重塑的形成机制，将从团队领导行为、团队构成、工作特征、组织人力资源制度等多个层次进行考察，并探讨团队主动性状态的中介作用。研究三探讨团队工作重塑的作用机制。将采取纵向研究方式，考察团队工作重塑影响团队有效性的作用机制。

3.1 团队工作重塑的概念内涵与测量

工作重塑的研究主要有北美学派和欧洲学派，两类研究在工作重塑的概念内涵和测量上都有明显区别(Wang,Demerouti,& Bakker, 2017)。Leana 等（2009）主要从任务重塑的角度来分析工作重塑。他们认为工作重塑是员工个体驱动的主动性工作行为，同时认为处在同一团队中的成员之间会相互影响，共同决定如何改变工作内容和方式，进行合作工作重塑。在该研究中，个人工作重塑和合作工作重塑条目内容相同，只是做了主语上的改变。但该量表并不包含关系重塑和认知重塑，且具有较强的行业局限性。Tims 等（2013）认为团队工作重塑是团队整体共同对团队工作资源和工作要求进行改变的行为，包括增加结构性资源，增加社会性资源，增加挑战性工作要求，减少阻碍性要求。因此其开发的团队工作重塑量表包括 8 个题目，每个维度 2 道题目。因子分析表明可以分为两个维度，分别为增加结构性资源、社会性资源和挑战性工作要求维度，和减少阻碍性要求维度。

近年来，工作重塑的研究者希望整合这两个学派对于工作重塑定义和结构的不同观点。研究者指出促进-防御（promotion-prevention）调节焦点理论或者趋近-回避（approach-avoidance）动机理论可以作为新的工作重塑的整合框架（Bruning & Campion, 2018; Zhang & Parker, 2019）。这两个理论视角接近，对于整合不同的工作重塑定义提供了较好的理论基础。早期，Wrzesniewski 和 Dutton（2001）提出工作重塑概念时就提到工作重塑包括扩充型活动和减少型活动。随后，Tims 等（2012）提出了工作重塑的四个维度，其中增加资源和挑战性工作要求属于促进性重塑，而减少阻碍性工作要求属于防御性重塑。最近几年里，更多研究者沿着此思路对工作重塑进行了深入阐述。比如 Bruning 和 Campion（2018）认为工作重塑可以分为趋近型和回避型两种方式。Lichtenthaler 和 Fischbach（2019）将工作重塑分为促进性工作重塑（promotion-focused）和防御性工作重塑（prevention focused）。Zhang 和 Parker（2019）将工作重塑分为趋近型和回避型两种方式。Bindl 等（2019）同样基于调节焦点理论，将工作重塑分为促进性工作重塑和防御性工作重塑两种形式。

调节焦点代表着个体面对他们追求的目标和结果遇到可能威胁时所采取的行动方式，影响着人们生活中的偏好和选择（Higgins, 1997, 1998）。调节焦点可以分为两种不同的动机系

统，分别是促进焦点（promotion focus）和防御焦点（prevention focus），前者代表个体更多关注培养、成长和成就，后者代表个体更多关注保护、安全和责任（Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002）。具有促进焦点的人倾向于在调节自身行为的时候更多关注希望，更多在意的是正面结果和想要的收益，具有预防焦点的人倾向于更多关注安全、责任和义务需求，更多在意的是避免错误、损失和负面结果（Johnson, Smith, Wallace, Hill, & Baron, 2015）。调节焦点存在特质性调节焦点和状态性调节焦点，前者为稳定的特质，后者为可变的行为状态（Higgins, 1997）。

作为解释个体动机过程的理论，调节焦点理论较多地被运用于解释个体层次的现象。实际上，调节焦点理论同样适用于组织和团队层次的研究(Johnson et al., 2015)。本研究基于调节焦点理论，借鉴个体层面工作重塑的促进性-防御性分类法，将团队工作重塑分为促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑。这和 Tims 等（2013）的实证结果类似，在该研究中虽然作者一开始提出了 4 维度的分类，但是在验证性因子分析中却表明实际上为促进性团队工作重塑、防御性团队工作重塑两个维度。借鉴个体层面研究，本研究认为促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑是两个独立的变量，并不是一个变量的两端（Zhang & Parker, 2019）。因此可能存在着促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑双高、双低、一高一低的情况。

3.2 团队工作重塑的前因机制

根据 IMOI（Input-Mediator-Outcome-Input）团队运作模型，个体、团队和组织层面的输入变量通过团队中介过程，进而产生团队输出(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008)。在输入变量方面，个体层面主要包括团队成员个体特征，团队层面包括团队任务特征、团队领导风格等，组织层面包括组织人力资源管理制度、组织氛围等。在团队中介过程方面，主要包括团队过程、团队涌现状态和混合性团队变量，其反映了将团队输入转变为输出的团队中介运作机制。团队输出主要包括团队绩效、团队创新、团队持续性等(Mathieu et al., 2008)。团队工作重塑是团队成员共同对团队工作的任务边界和人际边界进行实质或认知上改变的行为。团队的任务要求、个体特征、领导风格等输入变量，可能通过团队集体的工作重塑行为，进而对团队输出产生影响。比如在 Leana 等(2009)研究中，作者考察了任务互依性、支持性领导、自主性等团队输入变量对于合作性工作重塑的影响，然后考察合作性工作重塑对于团队绩效的影响作用。在 Tims 等(2013)和 McClelland 等(2014)研究中，作者都考察了团队工作重塑对于团队绩效的影响作用。因此团队工作重塑是团队的一种中介过程，受到团队输入变量的影响，并对团队输出产生影响，在团队输入和团队输出之间起中介作用。

IMOI 模型指出，典型的团队输入变量包括领导行为、团队任务特征、团队人格构成等。此外，团队嵌套于组织中，因此组织管理制度也会对团队中介过程产生显著影响（Mathieu et al., 2017）。因此，本研究考察领导行为（变革型领导和交易型领导）、团队任务特征（自主

性、任务互依性）、团队人格构成（特质性调节焦点、主动性人格）、组织合作型人力资源管理系统对团队工作重塑的影响。

此外，为了更深入考察工作重塑的形成机制，本项目引入主动性研究视角。工作重塑是关于工作设计中的主动性改变，是工作中主动性行为的一种表现形式(Tims et al., 2012) 。目前对于工作重塑的前因变量研究较少对深层次原因进行考察，而在团队工作重塑领域更是缺乏。本研究尝试引入主动性动机理论（Parker & Bindl, 2010）对此进行解释。主动性动机理论之前主要解释个体层面的主动性现象，但是近期理论发展表明该理论对团队层面主动性同样具有很好的解释力（Cai & Parker, 2019）。因此本研究将考察团队层面的主动性状态在团队输入变量和团队工作重塑之间的中介作用。

3.2.1 变革型领导、交易型领导和团队工作重塑

本研究认为变革型领导和交易型领导，能够对促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑产生影响。变革型领导树立并传达组织愿景，激发、鼓舞员工的工作动机，引导员工超越个人利益追求更高层次的工作目标，鼓励其尝试不同的视角和方法；交易型领导为下属澄清工作角色、建立工作目标，通过奖惩手段监督下属行为，防止其违背既有工作要求和规范（Bass, 1985）。变革型领导受促进焦点驱动，表现出变革推动者角色，会鼓励团队不断尝试，追求成长，追求进步（Kark & Dijk, 2007; Kark, Dijk, & Vashdi, 2018; 张宏云，李文，郎艺，2019）。团队也会在领导的支持和鼓励下，更可能设立较高的目标，寻求更多机会和挑战，扩大任务范围，争取更多资源等，即团队表现出更多的促进性团队工作重塑行为。

相反，交易型领导受防御焦点驱动，表现为行为监督者角色，强调工作职责完成和对规范的遵守，鼓励团队追求稳定和安全（Kark & Dijk, 2007; Kark et al., 2018; 张宏宇等, 2019）。团队会在领导的要求下，表现出设立难度较低的目标，减少工作要求，收缩工作范围，减少挑战等行为，即团队表现出更多的防御性团队工作重塑行为。

由此，我们提出如下假设：

假设 1a，团队领导的变革型领导和促进性团队工作重塑正相关；

假设 1b，团队领导的交易型领导和防御性团队工作重塑正相关。

3.2.2 团队成员调节焦点、主动性人格构成和团队工作重塑

在研究一中，借鉴调节焦点（regulatory focus）理论将团队工作重塑分为促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑，因此我们考察团队成员调节焦点构成的影响。而且团队工作重塑是一种团队主动性行为，因此选取团队成员主动性人格构成进行研究。需要注意的是，团队人格构成有多种计算方法。最典型的计算方式是计算团队人格的均值和差异性，团队人格均值和团队人格差异性可能存在交互作用。但是因为本研究为探索性研究，之前文献基本没有涉及这个主题，因此在本研究中首先考察团队人格的均值对团队工作重塑的影响。第二阶段，再考察人格差异性的影响及可能的交互作用。考虑到模型简洁性和报告篇幅，因此接下来主要阐述均值的影响作用。

因为调节焦点关注个体基本需求和目标，和个体工作行为有关，因此调节焦点可能会影响员工的工作重塑行为。Brenninkmeijer 和 Hekkert-Koning（2015）发现促进焦点和增加工作资源、增加挑战性要求正相关，防御焦点和减少阻碍性要求正相关。具体而言，该研究通过对 383 名不同职业的员工进行调查，研究发现具有促进调节焦点的个体关注自身成长，表现出更强的工作愿望，更可能通过调整工作内容来获得更多满足感和成就感，更易于通过增加工作资源和挑战要求带来积极的工作表现。具有防御焦点的个体关注安全和责任，它与工作重塑中的减少妨碍性工作要求相关。因此，高防御焦点的员工更倾向于主动创造机会来减少妨碍性工作要求。Petrou 和 Demerouti（2015）研究同样发现促进性焦点和寻求资源、需求挑战正相关，防御性焦点和减少要求正相关。在类似概念中，Bipp 和 Demerouti（2015）考察了趋近-回避特质与员工工作重塑的关系。研究表明趋近特质的员工表现出更多的需求资源和寻求挑战性要求类型的工作重塑，回避特质员工表现出更多的减少阻碍型工作要求类型的工作重塑。我们提出如下假设：

假设 2a，团队成员的促进焦点均值和促进性团队工作重塑正相关；

假设 2b，团队成员的防御焦点均值和防御性团队工作重塑正相关。

主动性人格指采取积极行动去影响所处环境的一种个体倾向（Bateman & Crant, 1993）。具有主动性人格的员工会在工作中主动地创造更有利的工作环境和条件，平衡工作环境与个人需要、能力之间的关系，表现出更多工作重塑行为（Plomp, et al., 2016）。具有主动性人格的人意识到工作中存在不符合自己预期和要求，或者阻碍他们工作效率和工作绩效的因素时，更倾向于做出改变，更容易采取工作重塑行为。Bateman 和 Crant（1993）研究发现，拥有主动性人格特质的员工在工作中较少受环境的限制，会表现出更多的创新性行为。这种创新性行为代表了一种使工作有所变化的积极参与。他们不断探索新的途径，因而更容易察觉改变机会并采取行动进行工作重塑，直到取得成功（胡睿玲, 田喜洲, 2015）。因此我们提出如下假设：

假设 3a，团队成员的主动性人格均值和促进性团队工作重塑正相关；

假设 3b，团队成员的主动性人格均值和防御性团队工作重塑负相关。

3.2.3 工作特征和团队工作重塑

团队任务特征同样会影响团队工作重塑。本研究主要关注团队任务自主性、团队任务互依性。工作自主性是指员工在日常工作安排、工作内容和方式调整所具有的自由度（Hackman & Oldham,1976）。团队较大的工作自主性会让团队员工感觉到更大的工作重塑机会。较高的工作自主性也意味着团队员工可以具有根据偏好和特征决定做什么和如何做，努力提高工作能力和解决问题的责任心，表现出更多的团队工作重塑行为。

团队任务互依性是指工作流程中为完成作业任务个体间所需交互的程度（Wageman, 1995）。任务互依性描述了团队成员间的关系，影响团队成员间的交互、团队成员间的协调需求以及团队运行中潜在的社会的和心理过程。在任务互依性水平较低的团队中，团队成员

之间不需要进行大量的交互来整合彼此的努力；而在任务互依性水平较高的团队中，则需要团队成员紧密配合来共同完成作业任务；高水平的作业互依性可提高团队协作行为的效能，进而提高团队绩效水平。Bizzi（2017）研究表明，员工工作重塑行为受到有工作联系的同事的影响。基于角色理论，联系者根据自身任务活动，和任职者沟通角色期望，因此会影响任职者工作重塑。当团队任务互依性高时，团队成员必须密切交流，共同对工作改变进行讨论，进而促发团队工作重塑。

本研究提出如下假设：

假设 4，团队工作自主性和促进性团队工作重塑、防御性团队工作重塑都有正相关；

假设 5，团队任务互依性和促进性团队工作重塑、防御性团队工作重塑都有正相关。

3.2.4 组织合作型人力资源管理系统和团队工作重塑

组织环境会对员工工作重塑具有支持或者抑制作用。现有研究表明，支持型的组织氛围有助于员工形成积极的工作态度和行为，组织支持感为员工突破员工原有工作范式进行创新创造了条件（张春雨, 韦嘉, 陈谢平, 张进辅，2012）。这些因素为员工的工作重塑行为提供了更为宽松的外在环境，更利于孵化员工的工作重塑行为。在本研究中，我们主要关注组织合作型人力资源管理系统对团队工作重塑的正向影响。

Lepak 和 Snell（2002）综合以资源为基础和以控制为基础的分类主线,提出 4 种人力资源管理类型(HRMS):承诺型、市场型、控制型和合作型。其中合作型人力资源管理系统注重培养员工与他人合作、参与团队合作的能力，在职位设计、选拔过程、培训活动、绩效评估和薪酬等人力资源环节都包含了引导员工建立与人合作关系及开展团队建设的一系列实践活动。合作型人力资源管理是为了发展团队合作和丰富跨职能的合作技能而对内部人力资本进行的管理，具有明显的团队工作和团队合作倾向，能够推动组织中的知识流动，从而有助于实现组织创新。合作型人力资源管理实践作为一种正式管理机制，可以促进员工之间合作关系的形成。合作型人力资源管理系统关注团队合作,鼓励企业中的员工彼此支持和信任，重视人际关系与信息沟通，鼓励员工参与和信息分享（刘善仕, 冯镜铭, 王红椿，2016）。实施合作型人力资源管理实践能够促进员工互动，充分调动员工的各项知识技能和能力，促进团队内部信息和资源共享，从而影响团队工作重塑。

本研究提出如下假设：

假设 6a，组织合作型人力资源管理系统和促进性团队工作重塑有正相关。

假设 6b，组织合作型人力资源管理系统和防御性团队工作重塑有正相关。

3.2.5 团队主动性动机状态的中介作用

研究者将工作重塑界定为一种主动性行为（Grant, & Parker, 2009; Tims et al, 2013）。在个体层面，研究者将工作重塑的前因变量分为远端变量和近端变量。相比个体差异特征、工作特征和领导行为等较远端的前因变量，主动性动机则是一种更为近端的前因变量（Zhang & Parker, 2019）。该理论提出主动性动机在远端前因变量和工作重塑之间起中介作用。基于

主动性动机理论（Parker et al., 2010），研究者发现员工的“能做”（can do）、“有理由做”（reason to）和“有能量做”（energized to）三种动机能较好地预测工作重塑。具体而言，一般自我效能感、核心自我评价，代表了“能做”动机状态，和促进性工作重塑正相关（Rudolph et al., 2017; Akkermans & Tims, 2017）；组织嵌入和情感承诺，代表了“有理由做”动机状态，和促进性工作重塑正相关；工作投入和工作狂状态，代表了“有能量做”动机状态，和促进性工作重塑正相关（Tims et al., 2015; Hakanen et al., 2018）。

近些年来，团队主动性研究逐渐成为研究前沿（Harris & Kirkman, 2017），而团队工作重塑是典型的团队主动性行为（Tims et al., 2013）。主动性领域的研究者认为在团队层面，主动性动机理论同样可以用来解释团队主动性行为。即可以用团队主动性动机状态作为影响团队主动性行为的近因变量，在更远端的前因变量和团队主动性行为之间起中介作用（Cai et al., 2019）。在团队层面，Cai 等（2019）指出团队主动性的远端前因变量包括领导行为、个体人格特质、任务特征、组织人力资源管理系统等，这和本研究中团队工作重塑的前因变量非常切合。

和个体层面类似，团队的主动性动机状态包括“能做”（can do）、“有理由做”（reason to）和“有能量做”（energized to）三种状态（Cai et al., 2019）。在团队层面，团队集体效能感是指团队成员对于团队成功完成特定任务或取得特定水平成就的共同信念。它是团队成员对团队能力的知觉和评价，是团队“能做”动机状态的代表。团队认同指个体认识到自己属于特定的团队，同时也认识到作为团队成员给其带来的情感和价值意义。高团队认同感会使团队成员内化团队的规范、价值观和目标，会更主动表现出更多对团队有利的态度和行为，因此团队认同感是团队“有理由做”动机状态的代表。团队积极情感氛围指团队成员在团队工作中表现出一致的积极情感的程度。团队积极情感是团队“有能量做”动机的代表（Wu & Wang, 2015）。基于团队主动性动机模型，团队主动性动机状态在远端前因变量和团队工作重塑之间起中介作用（Cai et al., 2019; Harris & Kirkman, 2017）。因为团队工作重塑的远端前因变量很多，并且团队主动性动机状态也包括三类，如果两两进行分析，中介假设会很多。为了保持篇幅简洁，因此只写较为概略的假设。在实际验证时，则需要将这些变量都展开，分别考虑各自的影响关系。本研究提出如下假设：

假设 7，团队主动性动机状态在团队领导行为、团队工作特征、团队人格构成和合作型人力资源管理系统和团队工作重塑的关系中起中介作用。

3.3 团队工作重塑对团队有效性的影响机制

团队工作重塑的结构和个体工作重塑虽然有区别，但是这两个概念可能具有功能一致性，在各自层面上具有类似的结果变量和作用机制（Tims et al, 2003）。在团队研究中，团队有效性是重要的结果变量之一（Mathieu, et al., 2017）。团队有效性由两方面组成：团队绩效和成员情感质量（Mathieu, et al., 2017）。团队绩效指团队在多大程度上完成预期目标；

成员情感质量指团队成员满意度、团队延续性等(Mathieu et al., 2017)。在本研究中，我们把团队绩效和团队成员满意度作为主要结果变量，并考察团队工作投入、团队凝聚力的中介作用。

团队工作投入是指团队成员共享的积极且愉悦的工作相关状态，包括团队活力、团队奉献、团队专注三个方面，是经过团队成员的交互和共同体验所产生（Tims et al., 2013）。Tims 等（2013）等基于 54 个团队研究表明，团队工作重塑和团队绩效有正相关，团队工作投入在两者之间起中介作用。Mäkikangas 等（2016）年采用了 Tims 等（2013）同样的团队工作重塑量表，在芬兰团队中发现团队工作重塑和团队绩效正相关，并且团队工作重塑调节了个体工作投入和知觉到的团队绩效之间的关系。McClelland 等（2014）对 242 个呼叫中心团队进行了研究。研究结果发现，团队工作重塑和团队成员工作投入、团队绩效正相关。团队工作重塑通过影响团队控制、互依性和团队集体效能感，进而影响团队成员工作投入，最终对团队绩效产生影响。具体到团队工作重塑的两种类型，基于工作要求-资源模型，促进性团队工作重塑能够使团队得到更多的结构性和社会性资源，获取更多机会，因此有利于团队工作投入；而防御性团队工作重塑是一种收缩性的行为，减少工作要求，降低工作目标，主动获取资源较少，因此不利于团队工作投入。

本研究提出如下假设：

假设 8a，促进性团队工作重塑和团队工作投入正相关；

假设 8b，团队工作投入在促进性团队工作重塑和团队绩效之间起中介作用。

假设 8c，团队工作投入在促进性团队工作重塑和团队成员满意度之间起中介作用。

假设 9a，防御性团队工作重塑和团队工作投入负相关；

假设 9b，团队工作投入在防御性团队工作重塑和团队绩效之间起中介作用。

假设 9c，团队工作投入在防御性团队工作重塑和团队成员满意度之间起中介作用。

团队凝聚力具体是指团队成员为共同追求团队目标及任务的达成，而紧密结合在一起的动态过程，反映了团队成员对共同目标和价值的整合性信念及尽力帮助团队的意愿，体现了团队成员相互吸引的程度（Webber & Donahue, 2001）。团队凝聚力是团队的一个重要特性，被认为是团队行为的强预测因素，会对团队的运作及整体绩效产生极为深刻的影响。高凝聚力的团队，具有某些共同的特征如“紧密的团队”、“我们的感觉”等。员工通过团队工作重塑延伸任务边界，使得各岗位协作更为顺畅，沟通更为便利，团队队员之间协作更为高效，使团队成员对团队具有更强的承诺感（Leana 等，2009）。团队通过工作重塑来促进彼此的交流，获得更多工作上的支持，进而形成高质量的关系。这能够促使员工相互信任和尊重，形成更加积极的团队凝聚力。而高凝聚力的团队，工作绩效会更高，团队成员满意度更高（Webber & Donahue, 2001；周如意，龙立荣，张军伟, 2018）。因为促进性团队工作重塑、防御性团队工作重塑都是团队内部密切沟通协调的过程，只是工作改变方向不同，因此促进性团队工作重塑、防御性团队工作重塑和团队凝聚力为正相关。

本研究提出如下假设：

假设 10a，促进性团队工作重塑和团队凝聚力正相关；

假设 10b，团队凝聚力在促进性团队工作重塑和团队绩效之间起中介作用。

假设 10c，团队凝聚力在促进性团队工作重塑和团队成员满意度之间起中介作用。

假设 11a，防御性团队工作重塑和团队凝聚力正相关；

假设 11b，团队凝聚力在防御性团队工作重塑和团队绩效之间起中介作用。

假设 11c，团队凝聚力在防御性团队工作重塑和团队成员满意度之间起中介作用。

Wrzesniewski 和 Dutton (2001)认为工作会持续重新建构，工作重塑是一个动态的过程。团队工作投入和团队凝聚力是一种团队涌现状态（emergent state），同样随着时间动态变化（Mathieu et al., 2017）。因此团队工作重塑和团队工作投入、团队凝聚力之间可能存在交互影响关系。基于 IMOI 团队运作模型，前一个阶段的团队互动结果会对下一个阶段的团队中介过程产生影响，两者表现出螺旋互动影响的状态（Mathieu et al., 2008）。因此，团队工作重塑会导致更高的团队工作投入和团队凝聚力，然后团队工作投入和团队凝聚力会在下一个阶段影响团队开展更多的工作重塑行为。Bakker 等学者发现，工作重塑和工作投入之间可能存在交互影响，工作重塑会导致更高的工作投入，而工作投入也会导致更高的工作重塑（Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011）。而在高凝聚力的团队中，团队成员有一致认同的价值和目标，团队成员间彼此信任、相互支持、紧密配合，这将有利于他们积极分享工作中的经验、技能和知识，为团队出谋划策，进而促进团队工作重塑。本研究提出如下假设：

假设 12a：随着时间变化，促进性团队工作重塑与团队工作投入存在螺旋上升双向影响关系，即促进性团队工作重塑与团队工作投入互相正向影响。

假设 12b：随着时间变化，促进性团队工作重塑与团队凝聚力存在螺旋上升双向影响关系，即促进性团队工作重塑与团队凝聚力互相正向影响。

假设 13a：随着时间变化，防御性团队工作重塑与团队工作投入存在螺旋下降双向影响关系，即团队工作重塑与团队工作投入互相负向影响。

假设 13b：随着时间变化，防御性团队工作重塑与团队凝聚力存在螺旋上升双向影响关系，即团队工作重塑与团队凝聚力互相正向影响。

4 理论建构

本文聚焦在团队工作重塑这个团队过程变量。团队工作重塑是个体工作重塑在团队层面的对应概念。然而团队工作重塑和个体工作重塑有很大不同，它并不是个体工作重塑的简单加总。而且团队工作重塑是组织中的普遍现象，可能更有利于组织需求，也是目前团队研究中的前沿（Tims et al., 2013; Harris & Kirkman, 2017）。但是相比个体层面工作重塑丰富的研究，目前文献中仅有若干篇实证论文对团队工作重塑进行了零星探讨(比如 Leana et al., 2009; Tims, Bakker et al., 2013；McClelland et al., 2014）。研究者们对团队工作重塑的概念内涵、测

量方法、前因变量、作用机制等方面研究的很不够。这种研究不足的情况迫切需要得到改变，因为从管理现实和理论研究角度，都很有必要对团队工作重塑进行系统研究。因此本研究基于工作设计和团队运作模型，对团队工作重塑进行系统考察，并构建相关理论。本文的理论模型图见下。

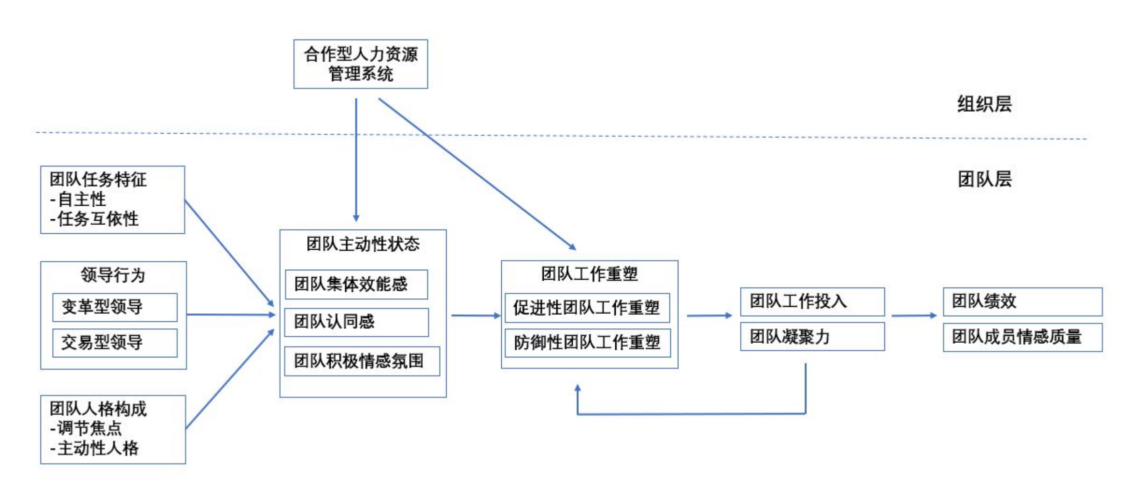


图 1 研究理论模型图

首先，本研究对团队工作重塑的概念内涵和测量工具进行系统思考。以往工作重塑研究基本上在个体层面开展，并且工作重塑的概念和测量也分别基于北美学派和欧洲学派进行界定和开发，因此并不统一。在团队层面，工作重塑的测量工具较为缺乏，已有测量工具具有情境特异性，样本较为特殊，不太适用于一般企业中的团队情境。因此本研究首先要对团队工作重塑进行界定。借鉴 Leana 等(2009)的重要研究，本文将团队工作重塑界定为团队成员共同对团队工作的任务边界和人际边界进行实质或认知上改变的行为。

在此基础上本研究引入调节焦点理论对团队工作重塑的维度进行区分。根据调解焦点理论，促进焦点代表个体更多关注培养、成长和成就，防御焦点代表个体更多关注保护、安全和责任（Lockwood, et al., 2002）。虽然调节焦点理论最初在个体层面提出，但理论的进一步发展表明调节焦点理论同样可以解释团队层次的现象（Johnson et al., 2015）。在个体层面上，较多研究支持将工作重塑分为促进性工作重塑和防御性工作重塑（Lichtenthaler & Fischbach, 2019），或者趋近性工作重塑和回避性工作重塑（Bruning & Campion, 2018）。基于调节焦点理论，本文将团队工作重塑分为促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑两类，促进性团队工作重塑包括增加工作资源、增加挑战性工作要求等行为，相对应的防御性团队工作重塑包括减少妨碍性工作要求等行为。借鉴个体层面研究，本研究认为促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑是两个独立的变量，并不是一个变量的两端（Zhang & Parker, 2019）。因此在团队中可能存在着促进性团队工作重塑和防御性团队工作重塑双高、双低、一高一低的情况。然后本研究建议基于此框架开发测量工具，开展问卷调查，并通过探索性因子分析和验证性因子分析等技术验证其信效度。

其次，本研究对团队工作重塑的形成机制进行系统考察。基于团队运作模型，本研究认为工作重塑的前因变量包括领导行为、团队人格构成、团队工作特征和组织合作型人力资源管理系统。在领导行为方面本研究假设变革型领导和交易型领导，能够对团队工作重塑产生影响。具体而言，变革型领导表现出变革推动者角色，会鼓励团队不断尝试，追求成长，追求进步（Kark & Dijk, 2007）。因此团队更可能设立较高的目标，寻求更多机会和挑战，扩大任务范围，争取更多资源等，表现出更多的促进性团队工作重塑行为。相反，交易型领导强调工作职责完成和对规范的遵守，鼓励团队追求稳定和安全（Kark et al., 2018）。团队更可能设立难度较低的目标，减少工作要求，收缩工作范围，减少挑战等行为，即团队表现出更多的防御性团队工作重塑行为。

在团队人格构成方面，本研究提出团队成员的调节焦点和主动性人格会影响团队工作重塑的产生。本研究主要论述了团队人格均值的影响。促进调节焦点的个体关注自身成长，表现出更强的工作愿望，更可能通过调整工作内容来获得更多满足感和成就感，更易于通过增加工作资源和挑战要求带来积极的工作表现。具有防御焦点的个体关注安全和责任，更倾向于主动创造机会来减少妨碍性工作要求（Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015）。本研究认为，团队成员的促进焦点均值和促进性团队工作重塑正相关，团队成员的防御焦点均值和防御性团队工作重塑正相关。在主动性人格方面，主动性人格特质的员工会在工作中主动地创造更有利的工作环境和条件，较少受环境的限制，会表现出更多的创新性行为。这种创新性行为代表了一种使工作有所变化的积极参与（Bakker et al., 2011）。因此本研究认为，团队主动性人格均值和和促进性团队工作重塑正相关，和防御性团队工作重塑负相关。

在团队工作特征方面，本研究提出团队工作自主性和团队任务互依性对两种类型的团队工作重塑有正向影响。在工作自主性方面，团队较大的工作自主性会让团队员工感觉到更大的工作重塑机会。较高的工作自主性也意味着团队员工可以具有根据偏好和特征决定做什么和如何做，努力提高工作能力和解决问题的责任心，表现出更多的团队工作重塑行为（Leana et al, 2009）。在任务互依性方面，任务互依性水平较高的团队需要团队成员紧密配合来共同完成作业任务。团队成员必须密切交流，共同对工作改变进行讨论，进而促发团队工作重塑。

考虑到团队嵌套于组织中的结构特征，本研究考察了组织层面的前因变量。具体而言，本文提出组织合作型人力资源管理系统会正向影响团队工作重塑。合作型人力资源管理系统关注团队合作,鼓励企业中的员工彼此支持和信任，重视人际关系与信息沟通，鼓励员工参与和信息分享（刘善仕等，2016）。实施合作型人力资源管理实践能够促进员工互动，充分调动员工的各项知识技能和能力，促进团队内部信息和资源共享，从而正向影响团队工作重塑。

目前工作重塑的前因变量研究，大部分仅考察了直接作用，而对其中介机制缺乏了解。为了更深入考察工作重塑的形成机制，本项目引入主动性研究视角。主动性动机理论之前主要解释个体层面的主动性现象，但是近期理论发展表明该理论对团队层面主动性同样具有很

好的解释力（Cai et al., 2019）。工作重塑是关于工作设计中的主动性改变，是工作中主动性行为的一种表现形式(Tims, et al., 2012)。相比团队人格组成特征、工作特征和领导行为等较远端的前因变量，团队主动性动机则是一种更为近端的前因变量（Zhang & Parker, 2019）。本研究提出团队主动性动机状态在团队领导行为、团队工作特征、团队人格构成和合作型人力资源管理系统和团队工作重塑的关系中起中介作用。具体而言，团队的主动性动机状态包括"能做"（can do）、"有理由做"（reason to）和"有能量做"（energized to）三种状态（Cai et al., 2019）。团队集体效能感是指团队成员对于团队成功完成特定任务或取得特定水平成就的共同信念，是团队"能做"动机状态的代表。团队认同指个体认识到自己属于特定的团队，同时也认识到作为团队成员给其带来的情感和价值意义，是团队"有理由做"动机状态的代表。团队积极情感氛围指团队成员在团队工作中表现出一致的积极情感的程度。团队积极情感是团队"有能量做"动机的代表（Wu & Wang, 2015）。基于团队主动性动机模型，团队主动性动机状态在远端前因变量和团队工作重塑之间起中介作用（Cai et al., 2019; Harris & Kirkman, 2017）。

再次，本研究提出可以采取动态视角考察团队工作重塑对团队有效性的影响。首先，本研究提出团队工作投入、团队凝聚力在团队工作重塑和团队有效性之间起中介作用。此外 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)认为工作会持续重新建构，工作重塑是一个动态变化的过程。而团队工作投入和团队凝聚力是一种团队涌现状态（emergent state），同样随着时间动态变化（Mathieu et al., 2017）。因此本研究提出随着时间发展，团队工作重塑影响团队工作投入、团队凝聚力后，这些团队状态和过程反过来会对团队工作重塑产生影响，进而提出团队工作重塑和团队工作投入、团队凝聚力双向互动影响的机制。

本项目在理论和实践方面都有一定的特色与创新。第一，本研究把握住了工作重塑领域的研究前沿。以前工作重塑的研究基本在个体层面进行，但是团队层面的研究非常少，其概念内涵、前因、结果都不够清晰。然而团队工作重塑具有普遍性，近几年研究者均号召需要对团队工作重塑进行更多研究（Zhang & Parker, 2019）。因此本研究对于工作重塑和团队过程研究，都具有前沿性的贡献。第二，本研究将团队主动性研究思路引入到工作重塑研究中。最近几年，主动性领域的学者逐渐意识到团队主动性的重要价值，并号召开展更多团队层面主动性研究（Harris & Kirkman, 2017）。团队工作重塑是团队主动性行为的一种具体形态。本研究考察团队主动性状态的作用，有助于深化理解团队工作重塑的形成机制。第三，在管理实践方面，本项目的顺利实施和完成可望为我国各类组织改善工作设计、推动团队管理、构建积极的领导和团队关系提供有效的管理政策与建议。研究成果对提高我国组织建立良好团队管理制度、建设高绩效组织具有参考价值，这是本项目在应用上的又一特色。

参考文献

侯烜方,李燕萍,涂乙冬. (2014). 新生代工作价值观量表开发及其对绩效的影响. *心理学报, 46*(6), 823−840.

胡睿玲，田喜洲. (2015). 重构工作身份与意义—工作重塑研究述评. *外国经济与管理*, *37*(10), 69−81.

刘善仕，冯镜铭，王红椿，吴坤津. (2016). 基于合作型人力资源实践的员工网络嵌入与角色外行为的关系研究. *管理学报*, *13*(11), 1641−1647.

田启涛，关浩光. (2017). 工作设计革命：工作重塑的研究进展及展望. *中国人力资源开发, 34*(3), 6−17.

田喜洲，彭小平，郭新宇. (2017). 工作重塑干预：概念、设计与影响. *外国经济与管理*, *39*(12), 112−126.

王颖，江新会，田思雨. (2019). 团队如何自组织和自适应？——团队工作重塑的概念、测量、前因与后果. *中国人力资源开发*, *36*(6), 62−78.

张春雨，韦嘉，陈谢平，张进辅. (2012). 工作设计的新视角：员工的工作重塑. *心理科学进展*，*20*(8), 1305−1313.

张宏宇，李文，郎艺. (2019). 矛盾视角下调节焦点在领导力领域的应用. *心理科学进展*, *27*(4), 711−725.

周如意，龙立荣，张军伟. (2018). 自我牺牲型领导与团队绩效：凝聚力、心理资本及心理权利的作用[J]. *科学学与科学技术管理*, *39*(8), 145−160.

Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology, 66*(1), 168–195.

Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. European Journal of *Work and Organizational Psychology, 20*, 4–28.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26−40.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103–108.

Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000362

Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(4), 631–655.

Bizzi, L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations, 70*(4), 436–460.

Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International, 20*(2), 147–162.

Bruning, P., & Campion, M. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499–522.

Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019) How does the social context fuel the proactive fire? A multi-level review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 40*, 209–203.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457–469.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, *3*(1), 317–375.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational *Behavior & Human Performance, 16*, 250 –279.

Hakanen, J., Peeters, M., & Schaufeli, W. (2018). Different types of employee well‐being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 289–301.

Harris, T.B., & Kirkman, B.L. (2017). Teams and proactivity. In Uta Bindl and Sharon Parker (Eds.), *Proactivity at*

Work: Making Things Happen in Organizations (pp. 530–558). New York: Routledge.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (*Vol. 30*, pp.1–46). New York, NY: Academic Press.

Johnson, P. D., Smith, M. B., Wallace, J. C., Hill, A. D., & Baron, R. A. (2015). A review of multilevel regulatory focus in organizations. *Journal of Management, 41*, 1501–1529.

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review, 32*(2), 500–528.

Kark, R., Dijk, D. V., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology, 67*(1), 186–224.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169–1192.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management, 28*, 517–543.

Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(4), 854–864.

Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). Work engagement-team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*, 772–790.

Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 26* (3), 421–433.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 452–467.

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, *34*(3), 410–476.

McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call center teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 464–486.

Meijerink, J. G., Bos-Nehles, A. C., & de Leede, J. (2018). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *International journal of human resource management*. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402

Oldham, G. R.,& Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 136*, 20–35.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 463–479.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827–856.

Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2017). Proactivity at work: A big picture perspective on a construct that matters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds),*Proactivity at Work: Making Things Happen in Organisations* (pp. 20–44). London, UK: Routledge.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, *102*, 403–420.

Petrou, P., & Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International, 20*(2), 102–118.

Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S., Jansen, P., & Bakker, A. (2016). Career competencies and job

crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International, 21*(6), 587–602.

Rudolph, C., Katz, I., Lavigne, K., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology, 36*, 1–9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427–454.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the wellbeing of colleagues? *Applied Psychology, 64*(4), 727–753.

Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 40*(1), 145–180.

Wang, H. J., Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2017). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77–104). London, UK.:Routledge.

Webbera, S., & Donahue, L. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management, 27*(2), 141–162.

Wu, C., & Wang, Z. (2015). How transformational leadership shapes team proactivity: The mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 19*(3), 137–151.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179–201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1*, 281–302.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146.

The antecedents and outcomes of team job crafting

WANG Zhen

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

Abstract: Team job crafting is critical for team effectiveness. Based on job design theory and team dynamic model, we develop a theoretical model about the antecedents and consequences of team job crafting, and aim to establish the nomological network of team job crafting. First, we clarify the conceptualization and measurement of team job crafting. We then propose a multilevel model that elucidates how factors such as leadership, job characteristics, team personality composition, and human resource management system influence team job crafting via team proactive motivation. Last, we explain the effect of team job crafting on team effectiveness and the underlying mechanisms.

Key words: team job crafting; team proactive motivation; team effectiveness; job design